

高效团队建设与管理

主讲：曾子熙老师

前言：

本建议书为提升团队管理者的团队管理技巧所制作，主要之目的在于建立一支钢铁般的干部劲旅，对公司的发展带来一定的帮助。

本案经我司依据贵公司的课程需求情况，拟订本培训规划书，以为施行之依据。我们希望能够为贵司贡献一份力量，同时也希望双方能够在具体细节方面进行深入的探讨。

课程规划说明：

二十一世纪企业的核心竞争力，在于企业人员的素质与能力，如何整合企业菁英的协作模式，而使工作效能发挥加乘而非相抵的效果，一直是企业经营努力学习的方向。团队运作中的共识与规范是需要被建立与实践的，唯有依循着共同的方向原则与目标，大家才能共同作出理想的决策，并愿意为决策与执行的结果共同承担责任。

团队管理有六大指导原则，「塑造共同的愿景」、「建立团队的规范」、「加强信任与领导」、「组织专业的分工」、「有效沟通与协调」与「提升团队凝聚力」，每一项都是一个重大的企业课题，而其中最根本的核心就在于制度的设计与工作者对工作的认同、对组织的向心力与愿意持续学习的精神。制度是理性的，心态是抽象的，如何使工作者拥有持续正向思考的工作态度，而形成积极的团队工作意识，以面对所有竞争与波折，是银行工作者持续努力学习的方向。

课程特色

- 一、 讲师具有专业魅力的表达技巧，课程活泼具启发性。
- 二、 讲师具备各类型课程的规划与讲授的实际经验，实践性强。
- 三、 课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。
- 四、 理论与实务兼具，使学习轻松愉快。
- 五、 透过问卷分析及个案解说，轻易掌握课程内容。
- 六、 由实际演练中得到随学即用的效果。

课程特色及方式：

- 一、 体验活动导入，身心感受团队，原理深入讲解
- 二、 思维碰撞分享，互动学习参与，迷你案例研讨
- 三、 小组观点竞赛，聚焦中心主题，付诸行动实践

课程目标：

- 一、 重新认识团队，建立团队的 5PS，掌握建立高绩效团队的要素，学会高效团队发展的四个阶段-不同管理方法；通过赋能打造应对不确定性的敏捷团队
- 二、 掌握团队角色职责以及团队管理中的合作技巧，建立团队合作的良性循环；
- 三、 通过掌握团队的沟通与协调技巧，提升团队的效能；
- 四、 提升团队领导力，学会因人而异的领导方式
- 五、 掌握团队的激励技巧，分析团队中不同成员的特点，制定不同的的激励策略；
- 六、 掌握团队领导者如何激励每个人都行动的黄金圈模型，以及提高员工积极的 7 大关键，

建立团队愿景与文化，提高团队的共识与凝聚力

学员对象：团队管理人员

授课时数：2天12小时（9:00-12:00；13:30-16:30），35人左右

推荐讲师：曾子熙老师，澳大利亚南澳大学工商管理硕士 MBA

课程大纲

第一单元：引言

- 一. 解问题？或换问题？
- 二. 新思考水平-经营的眼光
- 三. 复杂的问题没有简单的答案
- 四. 局部优化的总和 \neq 总体优化
- 五. KCAB 的循环

第二单元：高效团队建设与管理

- 一. 建立团队的 5PS
- 二. 团队的构成关键要素
 - 建立共同愿景
 - 凝聚力与共识的形成
 - 团队的使命与挑战
 - 目标的设定与承诺
 - 专长特色与分工
 - 信任与领导
 - 团队规范
 - 有效沟通与协调
- 三. 高效团队发展的四个阶段-不同管理方法
 - 形成期
 - 风暴期
 - 规范期
 - 表现期
- 四. 团队评量模式
 - 团队发展面
 - 团队管理面
 - 团队领导面
 - 团队潜能面
- 五. 有效团队的运作
 - 知人善任的领导者
 - 优秀适合的团队成员
- 六. 成功团队的综合图象
- 七. 赋能：打造应对不确定性的敏捷团队
 - 应对不确定性
 - ✓ 建立有效组织
 - ✓ 用韧性思维应对不确定性
 - ✓ 获得并提高调整适应能力
 - ✓ 打破层级架构，构建网状组织
 - 建立互信和目标共享的团队

- ✓ 信任基础上的一致行动
- ✓ 锻造团队的自发智慧
- ✓ 小团队构成的大团队
- 打造体系思维-共享意识
 - ✓ 信息“空隙”是无效组织的根源
 - ✓ 控制信息与分享信息
 - ✓ 连接信息断点，了解系统全貌
 - ✓ 将信息沟通机制扩展到整个体系
 - ✓ 信息交叉分享使信息价值升值
- 赋能-应对不确定性
 - ✓ 组织领导的能见度与控制力
 - ✓ 赋能 = 做正确的事情
 - ✓ 找到赋能的平衡点
 - ✓ 快速决策中发挥的作用
 - ✓ 像园丁一样去团队领导

八. 案例演练，团队游戏活动

第三单元：团队管理中的沟通协作技巧

一. 有效团队沟通的模式

- 理性沟通的习惯建立
- 非理性沟通的省思
- 客观周延且正向思维的沟通习惯

二. 团队沟通的技巧

- 上对下的沟通-教导与激励
 - ✓ 分工-情景下的沟通技巧
 - ✓ 计划-情景下的沟通技巧
 - ✓ 命令-情景下的沟通技巧
 - ✓ 辅导-情景下的沟通技巧
 - ✓ 协调-情景下的沟通技巧
 - ✓ 授权-情景下的沟通技巧
 - ✓ 激励-情景下的沟通技巧
- 下对上的沟通-报告与建议的技巧
- 平行的沟通 -会议及协调
- 对外的沟通- 应对进退的沟通

三. 尊重和欣赏

- 人希望透过别人的赞赏以满足自己
- 正确评价自己和别人
- 你能真心的欣赏其它部门的同仁吗？

四. 换位思考

- 其实谁都有理
- 双赢思维

五. 知己知彼

- 经理人看专业知识
- 经理人看专业知识和专业以外的知识

六. 塑造团队的正向思考环境

七. 如何建立团队真诚共同体

八. 团队的协助技巧

九. 团队冲突管理

- 冲突管理的意涵
- 冲突的形成
- 冲突处理的策略
 - ✓ 冲突管理的行动准则
 - ✓ 冲突管理应避免的想法
- 冲突的影响与作用
- 协商解决冲突的策略与过程
 - ✓ 协商的定义
 - ✓ 分配协商与整合协商
 - ✓ 协商区域
 - ✓ 协商过程
 - ✓ 第三者协商

十. 案例演练，情景练习，游戏活动

第四单元：团队管理中的领导力

一. 团队中的角色与职责

- 团队领导者的职责与角色
- 团队追随者的职责与角色
- 有效的追随者

二. 建立团队领导地位

- 地位权力与个人权力
- 善用情境领导

三. 情境领导在高效团队合作中的应用

- 实施情境领导的 3 个步骤
 - ✓ 诊断-跟随者状态
 - ✓ 弹性-应用不同领导方式
 - ✓ 建立伙伴关系-提高绩效
- 定义跟随者准备度
- 定义跟随者分类
- 跟随者准备度变量分析
- 跟随者准备度周期分析
- 跟随者四种状态的评估方法及工具
- 工作行为与关系行为的分析
- 四种领导风格的分析
- 情境领导模式分析
- 领导模式与跟随者状态的对应分析
- 与跟随者建立伙伴关系
- 情境领导下的领导风格（运用案例模拟演练）
 - ✓ 指导
 - ✓ 教练
 - ✓ 激励
 - ✓ 授权

四. 团队合作模式的良性循环

- 合作目标+信任与依赖
- 讨论与双赢
 - ✓ 分享信息
 - ✓ 了解对方的观点
 - ✓ 有效沟通与影响
 - ✓ 支持对方

- ✓ 公开讨论对立观点
- ✓ 高质量的思考过程
- 迈向合作
 - ✓ 达成任务
 - ✓ 同意选择高质量方案
 - ✓ 降低压力
 - ✓ 对彼此有正面的态度
 - ✓ 强化工作关系
 - ✓ 未来合作具信心

五. 案例演练，情景练习，游戏活动

第五单元：团队管理中的激励技巧

一. 激励基础

- 人性假设及领导风格
- 人的行为规律和激励工作
- 哪些是企业员工的真正需求

二. 构建激励管理系统

- 管理模式（目标管理，过程管理）
- 激励模式（物质层面，精神层面，成长层面）

三. 员工的有效激励

- 工作绩效 = 自身能力 × 被激励的程度

四. 员工激励的目的

- 激励：努力满足某种需要的意愿。
- 员工激励：员工为其工作的各个方面所愿支付的努力。
- 激励的维度

五. 激励的方法来源

- 目标激励法（目前被广泛运用）
- 行为强化法
- 需要满足法（马斯洛需求层次理论）
- 工作激励法（赫兹伯格双因素理论）
- 期望引导法（效度 × 信度）
- 公平激励法
- 企业文化与价值观

六. 赢家人用之道

- 让员工自我启发的重要性
- 了解激励与激励团队成员
 - ◇ 成员的需求分析
 - ◇ 成员的个性分析
 - ◇ 成员的情绪掌握
 - ◇ 成员的心态分析

七. 企业为什么缺乏士气？-员工积极性问题

八. 问题清单

- 了解下属需求和动机的基本方法：罗列下属可能的问题清单，然后逐步分析，直到发现下属的需求顺序和层次
- 分析抱怨
- 如何消除不满意？
- 如何提高满意度？

九. 激励的四个原则技巧

- 公平原则
- 刚性原则
- 时机原则 (激励时机技巧)
- 清晰原则 (对象, 标准, 内容)

十. 多元化激励方法

- 榜样激励
- 目标激励
- 授权激励
- 尊重激励
- 沟通激励
- 信任激励
- 宽容激励
- 赞美激励
- 情感激励
- 竞争激励
- 文化激励
- 惩戒激励

十一. 如何激励几类“特殊人员”

- 明星员工
- 问题员工
- 如何激活休克鱼?

十二. 黄金圈模型法-领导者如何激励每个人都行动技巧

- Why-为什么
- How-怎么做
- What-做什么

十三. 如何避免扼杀员工积极性-十件事情不能做

十四. 稻盛和夫-调动员工积极性的七个关键

- 把员工当做经营伙伴
- 让员工爱戴你、迷恋你
- 阐述工作的意义
- 揭示高目标
- 明确企业的使命
- 不断讲述哲学
- 提升自己的心性
- 理念必须利他, 让员工的物质和精神两个方面都得到满足, 贯彻理念, 凝聚人心。

十五. 总结-最大的激励

- 以心换心
- 信任和授权

十六. 协助员工自我了解

- 员工的自我规划
- 设计有效的职业生涯

十七. 案例演练, 情景练习

第六单元：团队的愿景构筑与策略落实

一. 何谓愿景? 何为文化?

二. 构筑愿景的行动纲领

三. 深入沟通与团队认同

四. 团队共识与凝聚力塑造技巧

- 塑造共同的愿景
- 强化团队成员价值观的认同
- 强化组织成员共识
- 提升团队运作共识、默契与习惯
- 提高个人及组织团队的行动力
- 消除团队的杀手
- 强调有纪律的文化